

Las transformaciones empresariales en la industria de artes gráficas. Los retos analíticos de las historias por contar

Florentino Malaver Rodríguez (*) ()**

Resumen

Este artículo se compone de dos partes. En la primera se identifican las tendencias que enmarcan las transformaciones ocurridas en la industria de artes gráficas, imprentas y editoriales en las dos últimas décadas del siglo XX. Entre estas se destacan la conformación de grupos empresariales en medio de un notable impacto del cambio técnico impulsado por la digitalización de la producción gráfica y una acelerada convergencia tecnológica que propicia la integración de la industria gráfica con las de la información, la comunicación y el entretenimiento. A causa de ello esta industria está inmersa en una reconfiguración que afecta su morfología. En la segunda parte, se intentan dilucidar los retos analíticos que se desprenden de las transformaciones detectadas, y se plantea que para interpretar la dinámica de las transformaciones empresariales detectadas y el papel vital que en ellas juega el cambio técnico se pueden integrar los aportes de la teoría de los costos de transacción, la perspectiva evolutiva del cambio técnico y el enfoque de los recursos y las capacidades. Se sugiere, igualmente, que síntesis analíticas como la propuesta reclaman una apertura disciplinaria concordante con los desafíos que abren transformaciones empresariales como la descrita en la primera parte del artículo y que poco se han estudiado en el país.

Palabras Clave

Cadena Productiva, *Cluster*, Desarrollo Empresarial, Cambio Técnico, Historia Empresarial, Industria de Artes Gráficas.

Introducción

La problemática abordada por este escrito tiene su origen en dos circunstancias distintas. Surge, por una parte, de algunas inquietudes suscitadas por la coordinación del Curso de Desarrollo Empresarial Colombiano que se dicta en la Universidad Javeriana. Por otra, de los resultados de un estudio que si bien tenía como objetivo principal establecer las relaciones interempresariales e institucionales existentes en el *cluster* de las artes gráficas en Bogotá¹, indagó sobre “las trayectorias empresaria-

les” de esta industria, y de esta forma me permitió ahondar en tales inquietudes. Estas se relacionan con: ¿Qué transformaciones empresariales se están presentando en el tejido empresarial colombiano? ¿Cómo podrían los estudios sobre la historia y el desarrollo empresarial contribuir a interpretarlas? Para el logro

* Magister en Economía Universidad Nacional, profesor de tiempo completo Pontificia Universidad Javeriana

** Agradezco los comentarios y sugerencias del profesor Carlos Valencia de la Universidad Javeriana. Este artículo se recibió en enero y se aprobó definitivamente en agosto del año en curso.

¹ Este estudio fue contratado por la Corporación Calidad y contó con el auspicio de la Cámara de Comercio de Bogotá, la Comisión Regional de Ciencia y Tecnología del Distrito Capital y ANDIGRAF. Se realizó entre Marzo del 2000 y junio del 2001. En él participaron Jesús Perdomo (director), Edgar Valero, Carlos Valencia, Florentino Malaver (investigadores) y Fernando Urrea (Asesor). Ver: Perdomo *et al.*, (2001). Si bien la agrupación estudiada tiene la denominación: industria de artes gráficas, imprentas y editoriales, por facilidad expositiva, aquí la denominaremos indistintamente, industria gráfica, o industria de artes gráficas.

de este objetivo, ¿qué exigencias teóricas y metodológicas plantean esas transformaciones? ¿Cómo podrían estos estudios aportar elementos para mejorar las políticas tendientes al desarrollo empresarial y económico del país?

A pesar de no ser un especialista en el tema corri el riesgo de aprovechar tan singular oportunidad. El resultado es este artículo que persigue dos propósitos: i) mostrar las principales transformaciones tanto en las empresas como en los empresarios de la industria gráfica, y las tendencias que subyacen en dichos cambios; ii) a partir del análisis de esta dinámica empresarial, adelantar reflexiones orientadas, antes que a ofrecer respuestas, a indagar por los retos y perspectivas que estos cambios abren a los estudios empresariales en el país. Para ello, el análisis se enfoca en los efectos del cambio técnico en esta industria.

1. Generalidades del sector

Como acontece en la mayor parte de las actividades industriales del país, en la de artes gráficas, imprentas y editoriales predominan las PYMES; pero el grueso del valor agregado, el cambio técnico y las exportaciones se concentran en las grandes empresas²; la mayoría de los establecimientos se localizan en Bogotá, a pesar de que algunas de ellas tienen su sede principal en Cali.

No obstante lo anterior, esta industria presenta particularidades que es necesario resaltar: es la segunda agrupación industrial en Bogotá en participación en producción, valor agregado y empleo; desde mediados de los 90 ha venido perdiendo participación en las exportaciones manufactureras (Malaver 2002 a), pero, desde comienzos de los ochenta aumenta en forma paulatina su participación en los agregados industriales nacional y de la ciudad; no se halla entre las ramas industriales de mayor desarrollo tecnológico y resultados en materia de innovación (Ramírez, 1998; Durán *et al.*, 2000), pero está viviendo profundos y acelerados cambios tecnológicos; es intensiva en empleo y es la que presenta los mayores niveles de subcontratación, es decir, de relaciones



interempresariales. Por ello y por presentar un elevado índice de especialización económica en Bogotá³ esta industria fue escogida para el estudio en mención.

2. Trayectorias empresariales

Si bien el surgimiento de las primeras imprentas en Bogotá se remonta al siglo XVIII y durante los siglos XIX y XX continuaron fundándose empresas de artes gráficas en esta ciudad, es en la posguerra que esta actividad presenta una significativa expansión (Rodríguez, 2000). La plataforma de ese crecimiento fue un vigoroso ensanchamiento de la ciudad que la convirtió en el principal centro urbano del país, desde el punto de vista económico y poblacional, con lo cual se desarrolló a su interior un mercado interno que le permitió los niveles mínimos de producción eficiente a muchas empresas localizadas en ella (Malaver y Perdomo, 1999). Como parte de ese proceso, en la industria gráfica la aglomeración de empresas localizadas en Bogotá se convirtió en el más grande del país. Para nuestros objetivos, lo significativo de este proceso es que, como veremos, el mayor desarrollo y transformaciones de esta actividad en Bogotá –y el país– se produjeron desde mediados de los años 70⁴.

Para identificar las trayectorias demarcadas por esos cambios, los dieciocho (18) establecimientos estudiados en el trabajo en mención (Perdomo *et al.*, 2001) son útiles pues aunque constituyen un pequeño porcentaje de los establecimientos de esta industria localizados en Bogotá (inferior al 10%), algunos pertenecen a los grupos más representativos del sector, y contribuyen en alto grado a determinar los principales rasgos del perfil de su evolución dados sus elevados aportes al total de la producción y exportaciones, valor agregado, empleo y modernización tecnológica. Por ello, las transformaciones empresaria-

² Además, ellas se constituyen en los principales nodos en torno a los cuales se articulan las relaciones económicas entre las empresas que actúan en dicha industria, razón por la cual se concentró en ellas el estudio del cluster.

³ Es decir, la participación de su valor agregado frente al total industrial de la ciudad, es mayor que la participación del valor agregado de esta agrupación frente al total industrial del país, razón por la cual se considera que existe una vocación y concentración industrial en la capital (ver Perdomo *et al.*, 2001, y Chiappe y Sánchez, 1999).

⁴ Apreciación en la cual coincide la mayoría de las personas entrevistadas durante la realización del trabajo que sirvió de base para la elaboración de este texto (Ver Perdomo *et al.*, 2001).

les registradas en este núcleo de empresas revelan las tendencias más relevantes de dicha industria (desde mediados de los 70)⁵, las cuales aquí se presentan sin pretender realizar un análisis exhaustivo.

a. Principales transformaciones empresariales identificadas

Enseguida se presentan los principales rasgos de las transformaciones tanto en el perfil de los empresarios como de las empresas en las industrias de artes gráficas⁶, con el fin de reunir los elementos necesarios para adelantar algunas reflexiones en torno a los retos que enfrentan los estudios empresariales en el país.

El primero y más grande número de empresas lo constituyen las *de origen familiar*. De las 18 empresas estudiadas 7 tuvieron este tipo de nacimiento, tal como revela la **tabla 1**⁷. Y si bien existen casos (como el de Carvajal, o Editorial Voluntad) en los cuales hoy están al frente de las empresas los hijos de tercera, cuarta y hasta quinta generación, en la mayor parte de estos casos sus fundadores fueron los padres de los empresarios que hoy están “al frente de ellas”.

⁵ Cabe advertir que si bien el estudio que sirvió de base para elaborar el presente artículo acudió a estadísticas sobre la dinámica de esta agrupación industrial, la información relacionada más directamente con los objetivos que aquí perseguimos se obtuvo mediante entrevistas semiestructuradas concedidas por empresarios, gerentes y/o empleados de las empresas estudiadas; a personas vinculadas a ANDIGRAF, CIGRAF, FEIMPRESORES, ANDI y SENA; a consultores y expertos en esta industria. La información obtenida se incorporó a una base de datos cualitativa que generó reportes que facilitaron su análisis. Posteriormente, la elaboración de este texto provocó una relectura del trabajo inicial, y una profundización en el tema que culminó en entrevistas a otras personas, revisión de artículos de revistas, periódicos y presentaciones institucionales de las empresas. Por facilidad expositiva, aquí sólo se mencionan los testimonios o citas bibliográficas, que se considera estrictamente necesarios.

⁶ Consideramos conveniente anotar que estos rasgos se pudieron identificar a pesar de las restricciones provenientes de: i), los objetivos del estudio en cuestión, pues este se centraba en la incidencia en la innovación de las relaciones de cooperación en el subsector de libros; ii) el acceso a la información, pues, en algunos casos se entrevistó a los gerentes generales o de rango medio y, algunos de ellos, mostraron resistencias a hablar de los empresarios por fundados temores sobre su seguridad.

⁷ Esto debe matizarse pues si bien algunas de ellas tuvieron origen familiar, se convirtieron en grupo empresariales que después fundaron otras empresas. Estos casos se mimarán después.

Esta “nueva” generación de empresarios, surgidos de la tradición familiar, exhibe conocimientos que han incidido tanto en la trayectoria como en el desempeño de sus empresas. Esa tradición les ha reportado conocimientos del sector, relaciones sociales e, incluso de parentesco, que les han permitido forjar relaciones interpersonales que propician la generación de confianza y fortalecen los vínculos comerciales. También les ha permitido conocer el oficio. Esto se expresa en su estrecho vínculo con el área de producción, y genera fortalezas aún en aquellas empresas en las cuales la nueva generación de empresarios parece tener una mayor formación profesional –formal– que sus antecesores; incluso, en aquellas en las cuales su formación favorece una mayor visión estratégica representada en la búsqueda de posicionamientos únicos en los mercados tanto colombianos como latinoamericanos.

También se encuentran otros hijos de los fundadores con cargos de dirección funcional (áreas) en las empresas, y algunos más jóvenes que desempeñan funciones relacionadas con la implantación de nuevas tecnologías, especialmente de índole administrativa. Además se hallan casos en los cuales la visión sobre la tecnología les ha permitido hacer un uso estratégico de esta variable, y convertirla en fuente de diferenciación competitiva exitosa⁸. Es más, se encontró un caso en el cual la detección de una oportunidad de negocios surgida del desarrollo tecnológico del sector en el mundo, condujo a que uno de los hijos de los fundadores de la empresa –en la cual laboraba– creara otra empresa exitosa.

Otro grupo de empresarios, menor en número que el anterior, y que en la mayor parte de los casos creó empresas de menor tamaño, está conformado por *antiguos empleados* de empresas más grandes que un día se retiraron para fundar sus propias empresas⁹. En algunos casos las empresas grandes promueven este fenómeno. Estos empresarios revelan un importante conocimiento del sector, de sus antiguas empresas, como de las ventajas que ofrecen las buenas relaciones con ellas. El trato personal y la confianza parecen convertirse en la base de relaciones comerciales con sus antiguas empresas, en particular, en negocios de subcontratación y formas de coo-

⁸ Sobre estos casos volveremos después.

⁹ Dentro de ellos se encuentra un extranjero, antiguo empleado de empresas extranjeras, que con un socio fundaron en los años 60 la empresa que después se llamó Publicaciones Cultural.

Tabla 1 Transformaciones empresariales de las empresas en la industria de artes gráficas estudiadas

Nombre empresa	Año fundada	Origen Familiar	Empresas grupo		Compra por grupo (fecha)
			Origen	Tornó	
Cartón Colombia	1944		X (*)		(X) (*) La crea y compra grupo extranjero en los 80s
Propal	1957		X (*)		X Compra acciones el Grupo Carvajal
Zeta Comunicadores	1989	X			X En 1999 compra parte el Grupo El Tiempo
Op Gráficas	1967	X		X	Se convirtió en grupo
Panamericana	1987 (**)	X		X	Se convirtió en grupo
Impreandes (***)	1952	X			X (*) En 1997 compra parte Quebecor
Gráficas de la Sabana	1995	X			
Tecimpre	1979		X		X La fundó un grupo; en 1988 Carvajal compra parte de ella
Publicaciones Culturales	1964			X	Fue grupo y dejó de serlo
Cargraphics	1904	X		X	
Printer Colombiana	1976		X (*)		X La funda grupo alemán y en 1983 la compra el Tiempo
Voluntad	1941 (**)				X En 1987 Compra parte Carvajal
Nomos	1978	X	X	X	
Unibiblos	1998(****)				En 1998 fue adscrita a la UN
McGraw Hill	1971		X (*)		
Visuales Dar	1976	X			
Multivistas	1988		X		
Dinero	1995				X En 1997 compra Grupo Semana; Grupo Stanford 25%
Total		8	7		6
Subtotal (*)			4		2

Fuente: Elaboración propia, con base en Perdomo et al., (2001) y Rodríguez (2000).

(*) Grupo extranjero

(**) Año en que comienzan a hacer impresión, antes eran Librerías

(***) En el 2001 se convirtió en Quebecor Bogotá

(****) En este año es adscrita a la Universidad Nacional, antes lo estaba a la Imprenta Nacional

peración informal que contribuyen a afincar el desarrollo de sus propias empresas.

No obstante lo anterior, el fenómeno predominante en las empresas estudiadas y que revela la tendencia más fuerte dentro de la industria gráficas es la paulatina conformación de *grupos empresariales*. Tanto que de las 18 empresas estudiadas dichos grupos carecen de propiedad apenas en tres de ellas (Visuales Dar, Gráficas de la Sabana y Unibiblos), según lo ilustra la Tabla 1. Pero este fenómeno es producto de procesos distintos que es necesario diferenciar para poder establecer esas trayectorias, tendencias e incidencias en la evolución del sector.

Muchas de los empresarios que fundaron las empresas mencionadas después lograron conformar grupos económicos. Como lo revela la tabla 1, en cinco casos sucedió esto. Esto dio origen a otro interesante fenómeno: al menos siete (7) de las empresas estu-

diadas fueron fundadas por grupos empresariales. En tal sentido, lo más significativo es que con excepción de las empresas papeleras, las otras cinco (5) –inscritas dentro de la industria gráfica– fueron fundadas por estos grupos en las décadas de los 70 y 80. Adicionalmente, en las décadas de los 80 y 90 se registro un tercer fenómeno: la compra de empresas por parte de dichos grupos. Para nuestro caso, 8 empresas vivieron estos procesos de cambios de propiedad, con matices que conviene señalar: una empresa Cartón de Colombia, que fue fundada por un grupo extranjero, en los 80 fue comprado por otro (Smurfit); Impreandes una empresa colombiana creada en los 50 fue comprada en los 90 por el grupo canadiense Quebecor, y Propal que también tuvo capital extranjero en su fundación, fue comprada en un 70% por el grupo Carvajal.

Como fruto de la conversión de algunas empresas en grupos, la fundación o la compra de otras por

esos grupos colombianos y extranjeros, se configuró en las últimas tres décadas un proceso de concentración de la propiedad que condujo a que apenas tres (3) empresas, de las estudiadas aquí, estén fuera de un control directo por parte de aquellos. Y, esto, porque una es una microempresa, otra (Unibiblos) pertenece a la Universidad Nacional y, la última, después de ser un grupo conformado por Ediciones culturales, Publicaciones Culturales y Cultural colombiana, por dificultades económicas, dejó de serlo.

Estos grupos presentan diferencias en sus orígenes, sus estrategias corporativas y, por consiguiente, en sus trayectorias. Un primer segmento lo constituyen *los originados en la entraña de las artes gráficas*. Sin duda el más importante es Carvajal. De hecho, éste es uno de los más grandes grupos existentes en América Latina y algunas de sus empresas se encuentran entre las tres con mayores en ventas, activos y personas ocupadas en esta parte del continente¹⁰. Es “un grupo exportador”, y en los 90 llegó a ser el ma-

yor productor de libros de dibujos animados en el mundo. Ahora bien, en 1997 se dividió creando 7 compañías (Bico Internacional, Cargraphics, Carpack, Carvajal Financiera, Fesa, Mepal, y Sycom), para completar nueve (9) con las dos que existían (Editorial Norma y Publicar SA). Pero, tal como lo ilustra la **Tabla 2**¹¹, el grupo adquirió otras empresas en Cali (como Productos el CID), y aunque tiene su centro de opera-

¹⁰. De hecho Cargraphics, una empresa impresora del grupo, en 1997 era la impresora más grande de América Latina en unidades de impresión (87), empleados (2017), US \$ 100.000.000 en ventas, y la segunda en exportaciones, con un 50% de su producción (Rodríguez, 2000).

¹¹. En lo que resta de este numeral, la exposición que sigue está soportada en la información aportada por las tablas 1. y 2, las entrevistas realizadas durante la realización del estudio de Perdomo *et al.*, (2001), (también, aunque en menor grado, en información obtenida en revistas, periódicos, las páginas Web de estas empresas y personas vinculadas con estas empresas).

Tabla 2 Origen y trayectorias de los principales grupos empresariales (*)
De las Industria de artes gráficas

Grupos	Origen sectorial	Concentración Actividades	Propiedad empresas estudiadas	Otras empresas de propiedad del grupo en artes gráficas
Carvajal	Artes gráficas	Artes gráficas en general	Propal, Tecimpre, Cargraphics, Editorial Voluntad	Bico Internacional, Carpak, Fesa, Mepal, Sycom, Editorial Norma, Publicar, Carvajal Empaques, Propal, Plegacol, B2B Portales, Lerner, Productos el Cid.
OP Gráficas	Artes gráficas	Artes gráficas (Publicomercial)	Grupo en general	(*) Papeles y Equipos; Reprolaser; Editolaser; Acabados Graficos; Optima; taller de Voluntad
Panamericana	Artes gráficas	Artes gráficas (librería, impresión, formas comerciales, editorial)	Panamericana Formas e Impresos	Panamericana Librería y Panamericana Formas e Impresos
Semana	Artes Gráficas	Artes gráficas (Revistas)	Dinero	Revista Semana, Soho, Dinero, Fuccia, Colección Semana
Tiempo	Medios	Medios; artes gráficas en general; nuevos medios	Printer Colombiana; Multirevistas	Diario El tiempo y diarios regionales (7 días); diario Hoy; Circulo de Lectores; Combiser, Portafolio, Intermedio Editores.
Santodomingo	Industria y servicios	Industria y servicios, medios; artes gráficas (Revistas)	Dinero	El Espectador, Comunican S.A. (Roto Offset); Cromos.
MacGraww Hill	Artes gráficas	Artes gráficas (editorial y librerías) (**)	General Colombia	Líder mundial en Publicaciones educativas y científicas; servicios financieros
Quebecor	Artes gráficas	Artes gráficas (impresión) (**)	Quebecor – Impreandes,	Editorial Presencia
Temis	Artes gráficas	Artes gráficas	Nomos	Editorial Temis; Nomos

Fuente: elaboración propia, con base en Rodríguez (2000), Perdomo *et al.*, (2001) e información de periódicos y revistas.

(*) En el año 1999 las empresas del grupo se fusionan

(**) Concentración de las actividades realizadas en Colombia

ciones en el Valle, desde mediados de los 80 ha incrementado su participación en la propiedad de empresas localizadas en Bogotá. Compró, por ejemplo, parte de Tecimpre, Editorial Voluntad y la librería Lerner.

Si algo caracteriza a este grupo, además de su tamaño, es su alto grado de descentralización operativa; su total integración vertical a lo largo de las diferentes actividades que componen esta cadena productiva (papel, preimpresión, impresión y postimpresión, incluida la venta por librería y grandes cadenas de almacenes); y una vasta diversificación horizontal que lo ha llevado a copar casi todas las actividades y productos gráficos. Sin embargo, como se mostrará adelante, donde se encuentra su más significativa diversificación estratégica es en su reciente penetración en negocios de internet (con IBC Solutions, B2B Portales), en la industria de los medios (y nuevos medios) de comunicación, con la compra del 33% de caracol y el 37.5% de Direct TV en Colombia¹² (Robles, 1999); también su incursión en la prestación de servicios de internet, etc.

El segundo caso es el del Grupo Op, el cual fue fundado por dos hermanos (Zamora) provenientes de la publicidad. Como fruto de un crecimiento relativamente acelerado se llegó a conformar un grupo conformado por seis (6) empresas el cual, en concordancia con su origen está enfocado, aunque no exclusivamente, hacia el área publicomercial. A raíz de la crisis, en el año 1999 este grupo acudió a un proceso de fusión que le permitió salvar a una de sus empresa que estaba al borde de ser intervenida y, además, integrar dependencias y funciones dentro de un acentuado proceso de racionalización de costos. Este proceso, y la agregación de valor en sus servicios, al avanzar hacia los de comercialización, caracterizan a este grupo.

El tercero y cuarto grupos, Panamericana y Temis, muestran cómo a partir de empresas originadas en actividades relacionadas con las artes gráficas (una

librería y una editorial) se tienden a conformar grupos empresariales familiares dentro de esta industria que tienen en común haber creado empresas impresoras con la función básica de atender las necesidades de los negocios iniciales, pero hoy los desbordan¹³.

También se han conformado grupos especializados. Si bien esta tendencia involucra a OP, es mucho más nítida en el grupo conformado alrededor de la revista Semana, el cual además de la revista original, dedicada a temas generales y de actualidad política, da origen a Semana de Colección y a otras revistas dedicadas a temas especiales como cocina, decoración, moda, novias; además edita revistas de creciente aceptación, como Soho, Fuccia o, Dinero, publicación de economía y negocios que ha alcanzado un notable liderazgo y un tiraje cercano a los 174.000 ejemplares (Dinero 2001). Así, el grupo cuenta con más de siete revistas reconocidas por el mercado, y ha sido abanderado de novedosas estrategias de comercialización, basadas en estrategias de segmentación de mercados, congruentes con su percepción de la fragmentación de los públicos. Lo más sobresaliente de este grupo es que a través de sus revistas ha jalonado importantes desarrollos productivos, tecnológicos y de relaciones de cooperación al interior de la industria; además, es uno de los abanderados de una estrategia orientada a la conformación de revistas concebidas para el mercado latinoamericano, como Fuccia.

Una segunda clase de grupos, identificados dentro de las empresas estudiadas, la conforman *grupos colombianos* de origen familiar *provenientes de otras actividades económicas*, que han concurrido a las artes gráficas. El primero, es el surgido alrededor del diario el Tiempo, es decir, dentro de la industria de los medios de comunicación. Este grupo, denominado hoy Casa Editorial el Tiempo (CEET), a través de la compra de acciones o la totalidad de las empresas ha ampliado su radio de acción a las actividades de: preimpresión (con Zetta Comunicadores); impresión (con Printer Colombiana y Tempora¹⁴),



¹² También ha incursionado en las telecomunicaciones locales, con Escarsa, para la colocación de líneas telefónicas; con Mepal en los muebles para oficina; con Ofixpres en el ofrecimiento de servicios de outsourcing para proveeduría empresarial, y en una amplia gama de negocios de diversa índole: en negocios de comida rápida, vivienda, emisión de tarjetas Visa, Carvajal Financiera, Musicar, etc.

¹³ Al respecto, debe advertirse que Nomos, ha desarrollado capacidades competitivas para actuar como subcontratistas de sus mismos competidores (Perdomo *et al.*, 2001; Muñoz, 2001).

¹⁴ Empresa que en 1995 fue fusionada con Printer (desapareciendo su razón social).

posimpresión y editorial, con la creación de Multirevistas, una unidad de negocios a través de la cual se manejan revistas como: la colección Alo¹⁵; revistas más especializadas como Gestión, Enter, o el diario Portafolio, que se orientan a nichos específicos de mercado, y aprovechan las bases de datos de los suscriptores de el Tiempo y el Círculo de Lectores (que es una comercializadora). También tiene propiedad sobre periódicos regionales (como 7 Días) y el diario vespertino Hoy; o Tienda (un periódico para tenderos de Bogotá). Cabe advertir que algunos de estas publicaciones cuentan con versión en línea (el tiempo.com, portafolio.com, enter.com, multirevistas.com, motor.com).

En su evolución el grupo revela además una fuerte orientación hacia la llamada industria de los nuevos medios y el entretenimiento. Como fruto de ella se da su más reciente vinculación hacia la televisión convencional (canal regional City TV) y por cable (SKY TV), Tower Records, CINEMARK, Video Factory, los servicios manejados por los nuevos medios (metrocuadrado.com, elemplo.com, la ciudad.com, cityTV.com, el tiempo.com/wap, etc.); o en el área de telecomunicaciones e información, en Avantel (trunking), de la telefonía celular, un Call center (Data Tiempo)¹⁶, etc. De este modo el grupo reproduce en el país una importante tendencia que se registra en el mundo: la creciente fusión entre la industria de los medios y las artes gráficas, con la información y el entretenimiento en lo que se denominan la industria de la comunicación. Fusión que será vital en el futuro del sector (Malaver 2002 b).

Este grupo, a semejanza de Carvajal ha incurrido en los nuevos medios de comunicación con la reciente vinculación, mediante compras accionarias, con la televisión convencional (canal regional City TV) y por cable (Direct TV), la telefonía celular y un exitoso Call Center. De este modo, el grupo reproduce en el país una tendencia que se registra en el mundo: la creciente fusión de la industria gráfi-

ca con los medios, en lo que se denomina la industria de la comunicación.

Dentro de este subconjunto también se inscriben dos grandes grupos económicos nacionales. El que fuera en su momento uno de los más grandes país, el grupo Gran Colombiano, perteneciente al sector financiero; éste, al finalizar la década de los 70 fundó Tecimpre. Sin embargo la caída del grupo arrastró consigo a esta empresa, la cual fue comprada por Carvajal. El grupo Santodomingo también se involucró en la industria de los medios de comunicación (al comprar Caracol Radio y Caracol Televisión), y más recientemente compró la parte mayoritaria del diario el Espectador, el cual ha avanzado en un formato que da especial importancia a las revistas (del Jueves y la Dominical por ejemplo); esto otorga un papel primordial a las actividades de artes gráficas desarrollados por su imprenta Roto Offset. El grupo también es propietario de publicaciones periódicas tales como Cromos y Veja.

Finalmente, un tercer conjunto de grupos lo constituyen los grupos extranjeros vinculados a esta industria. Aunque allí se encuentra McGraw Hill, con su tendencia a integrarse hacia delante, creando librerías para la venta de sus libros, nos importa resaltar la compra de Impreandes por la transnacional canadiense Quebecor, para dar origen a Quebecor-impreandes¹⁷, por cuanto dicha compra representa una tendencia global que ha llegado con fuerza a la América Latina. Se trata de la presencia de grupos empresariales que se encuentran entre los más grandes del mundo y que, dentro de su estrategia de globalización, están comprando o asociándose con importantes empresas latinoamericanas. Por esta vía, basándose en las posibilidades que ofrecen las nuevas tecnologías de comunicación están efectuando las labores de impresión en los sitios mismos donde se encuentran sus mercados de destino. Así pueden efectuar lanzamientos simultáneos en todo el mundo. De hecho, la empresa norteamericana Donnelley, ha adquirido derechos de propiedad en empresas brasileñas, argentinas y chilenas; y la canadiense Quebecor, en Brasil, México, Perú, Argentina y Colombia (Rodríguez 2000).

¹⁵ A esta colección la conformaban: Casa, Luna, Carrusel, Alo carros, Alo Moda, Alo Computadores, etc., y las que después las reemplazaron al ver que no coincidían con el título de una revista "de chismes de farándula", dando origen a revistas femeninas, juveniles e infantiles -Punto G, Bumm, Wynie Pooh, Princesitas- y a revistas especializadas, como: Enter, Carros, una edición especial de Sport Ilustrate, la Revista Catálogo Fedco Estilo, etc.

¹⁶ También tiene propiedad en Procesa, que construyó el Centro comercial Atlantis Plaza.

¹⁷ Esta es una de las empresas más apreciadas tanto por los empresarios, como por el gremio y los expertos de esta industria. Esta empresa despierta un reconocimiento unánime en cuanto a su manejo y desempeño. Cabe advertir que a mediados del 2001 cambió su razón social por la de Quebecor Bogotá.

b. Las tendencias empresariales y las perspectivas de la industria gráfica

Los cambios reseñados en el origen, propiedad y evolución de las de las empresas estudiadas revelan tendencias importantes para el futuro del sector tanto en lo empresarial, como en su configuración y desempeño. En general, se observan tres tendencias: la más definida es hacia la concentración de la propiedad por parte de grupos económicos formados dentro del sector y de otros sectores. A ella se agrega otra tendencia registrada en el mundo, América Latina y que parece haber alcanzado esta industria en Colombia: la compra de empresas impresoras por parte de grandes empresas transnacionales. En Colombia los empresarios del sector conocen de esta tendencia, y están a la expectativa. Incluso, a juicio de los expertos consultados, "algunos de ellos se están preparando para hacer atractivas sus empresas para ser compradas"; pero sin que muchos de ellos parezcan haber logrado todavía mucho éxito en tal propósito. La tercera está relacionada con la creciente integración de la industria gráfica con otras actividades de la industria de la comunicación. Esta tendencia concuerda con la existente en el ámbito mundial y de la cual, en opinión de los expertos consultados, América latina no escapará.

De ese modo, las formas de crear empresas y la naturaleza de las mismas están cambiando. Es bastante factible que las tendencias que se van dibujando, y que parecen conducir a la oligopolización del sector en forma simultánea al predominio de grupos empresariales surgidos a su interior, como de grupos pertenecientes al sector de las comunicaciones y, eventualmente, de grupos internacionales, cambiará la estructura de la propiedad, el perfil de los empresarios y su relación con la gestión de las empresas. Es posible que en ese escenario, sólo algunas de las empresas entrevistadas persistan, y que incluso algunas de ellas avancen en su tendencia hacia su internacionalización, hacia la realización de nuevas alianzas con empresas de otros países y la apertura de nuevas filiales en otros países. También es posible que las PYMES, que conforman la inmensa mayoría de las empresas existentes en el sector, coexistan con esas tendencias¹⁸.

Esa variedad de formas empresariales conlleva un grado de complejidad que reclama análisis que

desbordan los objetivos aquí perseguidos. Sobre todo, porque conviven formas empresariales situadas entre dos formas extremas: empresas (como las PYMES) en las cuales la mentalidad de sus empresarios es el principal determinante de su desarrollo¹⁹ y, otras, en las cuales prima una gestión más profesionalizada, pero que al pertenecer a grupos empresariales, su desarrollo y orientaciones generales están supeditadas a las estrategias corporativas de los grupos en los cuales se inscriben y, allí, el papel de los empresarios resulta fundamental. Identificar esas formas empresariales, las culturas, prácticas y estrategias que las distinguen es vital para establecer su adecuación a las exigencias derivadas del desarrollo tecnológico y las fuerzas de la globalización, de lo cual dependerá buena parte de su futuro. Eso demanda ingentes esfuerzos de investigación. Aquí mostraremos, a título de ejemplo, el impacto del cambio técnico en la dinámica y tendencias de la industria gráfica, con el fin de esbozar los retos enfrentan sus empresas y quienes las estudian.

3. El cambio técnico y las transformaciones empresariales en la industria gráfica

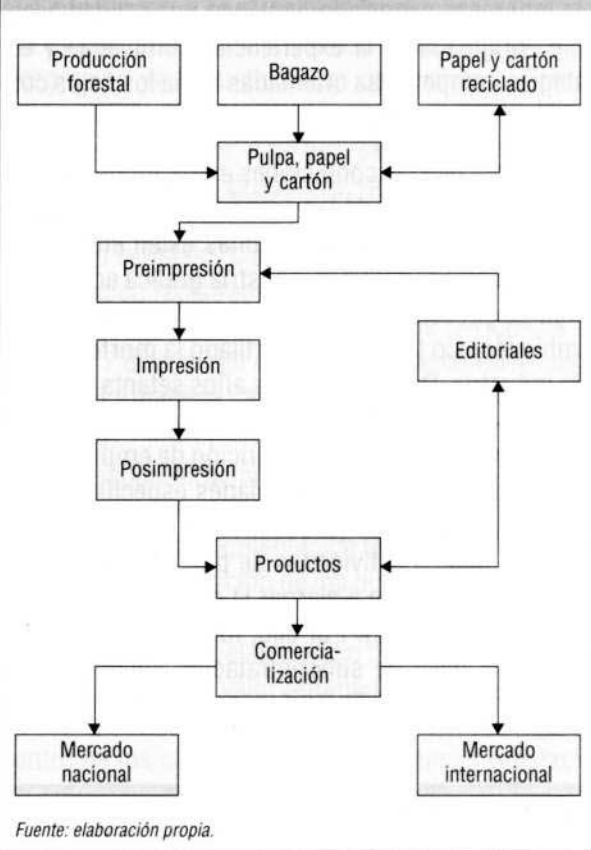
Con el fin de situar en un contexto que facilite la comprensión de los cambios empresariales en la industria gráfica, efectuaremos una breve esquematización de los cambios tecnológicos ocurridos en este sector. Para ello nos concentraremos en la última oleada de cambio técnico y sus efectos en las tendencias estructurales de esta industria en el mundo y en Colombia, para poder así interpretar los cambios en el nivel de las empresas en particular²⁰.

Desde la perspectiva tecnológica, esta industria ha atravesado tres grandes etapas: la tipográfica, la litográfica (con su proceso más genérico: el off set) y la digital (Malaver 2002 b). Ahora bien, la segunda fase, de gran desarrollo en el país en las décadas de los 70s y 80s, definió las características predominantes hoy en esta cadena productiva (ver **diagrama 1**);

¹⁹ Tal como lo encontraron Malaver y Serrano (1993) en su estudio sobre las agrupaciones de alimentos y de plásticos en Bogotá.

²⁰ Para ello acudiremos a los trabajos de Perdomo *et al.*, 2001, Rodríguez (2000), Sena (2000) y, en particular, al artículo de Malaver (2002 b) en el cual si bien se parte de los hallazgos aquí reseñados, se profundiza en la caracterización de estas transformaciones tecnológicas.

¹⁸ Cabe advertir que el estudio de las PYMES y las implicaciones de los cambios que se insinúan sobre ellas escapan a nuestros objetivos. En el estudio de Parrado (1993) sobre esta industria, se ahonda el análisis de sus PYMES.

Diagrama 1 Cadena productiva papel y artes gráficas

pero la digitalización de la producción gráfica (un proceso de los años 90), tiende a acortar y a integrar el ciclo productivo (preimpresión, impresión y postimpresión) en el impresor. La creciente integración del ciclo productivo derivada de este proceso de digitalización, conllevará la reducción del número de empresas; también facilitará la reducción del volumen de los tirajes, para responder a demandas del mercado de información cada vez más específicas y cambiantes. Como colofón de la integración productiva, las ventajas de la especialización en las distintas fases del ciclo productivo se reducirán y, entonces, se transitará hacia una mayor especialización por productos, es decir, hacia la especialización en nichos de mercado, para atender clientes con demandas cada vez más específicas, dinámicas y exigentes. Esto exigirá flexibilidad y velocidad para adaptarse a las cambiantes necesidades de esos clientes, y mayor capacidad de generación de valor en la prestación de los servicios; también provocará una mayor articulación entre esta industria y las que atiende.

La combinación de las tecnologías de la información y comunicación electrónica vía internet, han faci-

litado entonces el aumento de la velocidad y, sobre todo, la globalización de la industria gráfica. Esto se expresa en la compra de empresas impresoras en varios países por parte de las empresas líderes con el fin de lanzar simultáneamente el libro en el mundo y, además, en la compra de derechos de autor por parte de las editoriales para publicar globalmente las obras. Estos desarrollos también han provocado cambios en la naturaleza misma del producto, los servicios y las empresas gráficas. Se avanza hacia el e-book; la enciclopedia electrónica y la combinación de éstos con el video, formando kids de productos que integran el texto, la imagen y el sonido, y además son interactivos. También se han desarrollado ciber-librerías, ciber-bibliotecas y servicios de internet prestados por empresas vinculadas a la industria de la comunicación (gráfica).

Resumiendo, los avances tecnológicos han incidido en alto agrado en las transformaciones y tendencias de la industria gráfica, tal como se intenta ilustrar en la parte derecha del **diagrama 2**, han contribuido a modificar su morfología. La integración del ciclo productivo tenderá a reducir el número de empresa (favoreciendo a las más grandes) y a achatar la cadena productiva. Ante una mayor especialización por productos tenderá a ancharse (crear espacios para empresas especializadas) y a profundizar su conexión con las industrias-clientes. Finalmente, la convergencia tecnológica identificada induce la integración de esta industria con las de la comunicación, dentro de un contexto de globalización, producirá fusiones entre empresas que tornarán más débiles las fronteras entre estas industrias, empresas y productos.

En Colombia, desde la perspectiva tecnológica, en la industria gráfica sobresalen con facilidad algunas características estructurales: i) Esta industria es usuaria de los desarrollos tecnológicos realizados en otros países y, entonces, su dinámica tecnológica se sujeta al ritmo de incorporación de los mismos; ii) la modernización tecnológica es bastante diferenciada incluso al interior de las mismas empresas; iii), en medio de esa heterogeneidad, existe un marcado atraso tecnológico. Fenómeno representado en la compra de buena parte del parque tecnológico en "el mercado de usados", y en que apenas una pequeña proporción de los equipos, en pocas empresas líderes, se hallen dentro de las tecnologías de última generación. Los demás equipos acusan atraso tecnológico. Sin embargo, éste es "un atraso ilustrado". Las empresas no desconocen los avances y tendencias tecnológicas y, por el contrario, parecen disponer de di-

ferentes fuentes de información que los tienen “al día” en este frente.

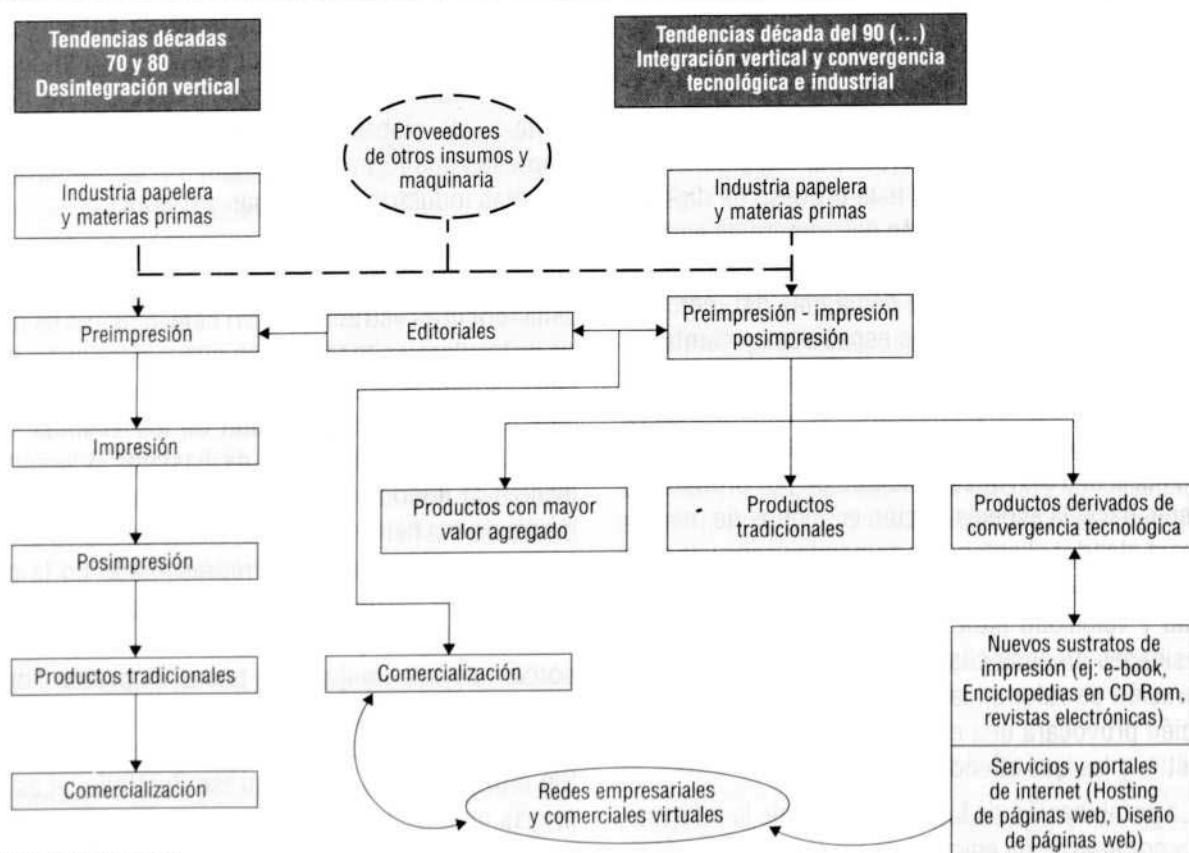
Desde la lógica de los empresarios, las compras obedecen a razones de mercado, pues, en palabras de uno entrevistado, “es muy fácil comprar maquinaria nueva y quebrarse”, porque “el mercado no da”. En realidad, la modernización tecnológica está guiada por la búsqueda de mejoras en mercados existentes, y salvo excepciones registradas en las empresas líderes, la actualización tecnológica no ha buscado un cambio radical de las ventajas comparativas (hoy predominante) hacia el desarrollo de ventajas competitivas, que generen las capacidades competitivas requeridas para desenvolverse exitosamente en mercados internacionales. Evento en el cual los recursos y las capacidades tecnológicas serían vitales para el éxito comercial.

En las condiciones descritas, es plausible pensar que es poco el grado de actualización tecnológica de la industria editorial en Bogotá. Pero ese atraso no parece traumático para las empresas debido a que la relativa saturación del mercado, alimentada por la prolongada recesión que vive el país, limita la moderniza-

ción tecnológica. Tampoco parece serlo en el ámbito latinoamericano, dado que en él, la mayoría de nuestras empresas exportadoras tienen una calidad aceptable –originada en la experiencia acumulada– y estrategias competitivas orientadas hacia los bajos costos (basados ventajas comparativas).

No obstante las condiciones estructurales descritas, las trayectorias de las empresas estudiadas permiten señalar que aunque algunas estén en ciernes, las tendencias que vive la industria gráfica en el mundo ya se presentan en Colombia. En ese sentido el cambio técnico también ha perfilado la morfología de esta industria. De hecho, en los años setenta y ochenta, el desarrollo tecnológico posibilitó la desintegración vertical del sector y la aparición de empresas especializadas en algunas actividades específicas de la cadena de productiva (el escaneo, el revelado de las películas, alguna actividades de postimpresión etc.), con lo cual se tendía a alargar la cadena (ver lado izquierdo **diagrama 2**). Por ello, fue la rama industrial con mayor nivel de subcontratación encontrada en Bogotá en el estudio de Perdomo *et al.*, (2001). En los

Diagrama 2 Dinámica de las transformaciones de la Industria Gráfica



Fuente: elaboración propia.

noventa, por el contrario hay atisbos de acortamiento y ensanchamiento de la cadena. Así, algunas empresas comienzan a encarnar las tendencias generadas por digitalización de la producción gráfica, con mayor integración de las actividades de la cadena. Esto es nítido en OP, en Zetta, y en la compra de parte de esta empresa por Printer. A su vez, se registra una mayor especialización por productos, que tiende a "anchar" la industria, la encarnan OP (en publicomercial), Semana (en revistas), o a través de la extraordinaria diversificación registrada en la CEET (por ejemplo, con Multirevistas, Portafolio, Gestión, los periódicos regionales 7 días, etc) o en Carvajal (que como lo ilustra la tabla 3, ofrece la casi totalidad de productos de la industria).

Esa especialización, encarna otras tendencias de la industria. Semana o Multirevistas representan la búsqueda de una segmentación de los mercados acorde con la fragmentación de los públicos. Esto tiende a generar nichos de mercado. Esta tendencia, en el caso de OP conduce a la elaboración de impresos publicitarios con alto valor agregado (por ejemplo, con un microencapsulado que la incorpora la fragancia dentro de los catálogos de sus clientes) y prestación de servicios de mercadeo. Esto tiende a generar relaciones de cooperación (clusterización) con actividades aledañas a la industria gráfica. La incorporación de la tecnología digital a la producción de libros le permite a Cargraphics lanzar pequeños tirajes—sondeo, para nuevos libros; lanzar pequeñas reediciones de textos, con modificaciones a la edición inicial, imprimir una determinada cantidad de libros, de acuerdo con la evolución de la demanda, dentro de ese concepto de productos personalizados y con cambios que los tornan dinámicos.

La compra de Impreandes por Quebecor expresa la tendencia a la globalización. Más relevante es la alianza de Cargraphics con IBM para desarrollar las primeras rotativas digitales en el mundo, que le permiten producir libros en pequeñas cantidades, al mismo tiempo, en varios países de América Latina, a través de empresas integradas en una red digital. La orientación de la CEET hacia la televisión, los nuevos medios y las industria de la información y el entretenimiento (con su Call Center e internet, y sus servicios de televisión, música, etc.), revelan la integración de la industria gráfica con la industria de la comunicación y el entretenimiento. En esa dirección avanza el grupo Carvajal, solo que a diferencia del grupo conformado alrededor del Tiempo, este tiene una fuerte orientación internacional. Esta se soporta en

innovaciones tecnológicas como la desarrollada con IBM; o en sus esfuerzos por aprovechar el carácter neutro del español colombiano para producir textos—su principal fortaleza— de circulación latinoamericana, a través de Norma, etc.

Desde la perspectiva tecnológica, las tendencias empresariales encontradas sugieren, en síntesis, que la industria gráfica en Colombia revela un relativo atraso²¹; que, según se pudo establecer en las empresas estudiadas, el cambio técnico tiene alta incidencia en su dinámica y transformaciones. Hacia allí apunta su reconfiguración, en ciernes. Existen atisbos de las tendencias hacia la integración vertical provocada por la digitalización; hacia la especialización en productos y mercados más específicos; hacia un mayor valor agregado en sus servicios y cooperación con las industrias que los demandan. Hay, además, empresas que encarnan las tendencias hacia la globalización y la integración de esta industria con la comunicación (nuevos medios) y entretenimiento. Esto indica que la transformación que intenta captar el diagrama 2, en su lado derecho, están presentes en el país. Pero en este caso, solo dos grupos (CEET y Carvajal) y Zetta Impresores, parecen tener tal orientación estratégica. Esto sugiere, a su vez, una relativa incapacidad en la gran mayoría de las empresas para leer y/o para asumir los cambios futuros del sector. La lectura predominante está relacionada con la digitalización y el valor agregado en los servicios de impresión; las otras tendencias todavía permanecen oscuras para la mayoría de las empresas estudiadas.

A nivel de los empresarios en particular, la tecnología también revela y genera importantes diferencias tanto en el comportamiento como en los resultados empresariales. Entre las 18 empresas estudiadas, en 5 de las 11 que tienen a la impresión como su actividad principal, exhiben un comportamiento tradicional en materia tecnológica, esto es, reproducen el grueso de la actitud tecnológica encontrada por Mullin (2000) para el país; de las restantes, aquellas que tienen mayores capacidades tecnológicas son líderes en sus mercados, pero la tecnología, cumple un papel apenas funcional dentro de sus estrategias competitivas. En contraste, sólo en dos o tres casos, la variable tecnológica juega un papel estratégico y es fuente de liderazgo competitivo.

²¹ En este sentido, también parece reproducir una actitud empresarial de tipo tradicional, como la que encontró Mullin (2000) para la mayor parte de las empresas del sector manufacturero del país.

De esta última situación Zetta Comunicadores es paradigmática. El hoy empresario-gerente decide crear una empresa de preimpresión (artes gráficas) aprovechando el conocimiento del sector que le reporta el trabajar en una agencia de publicidad, de la cual su padre fue socio-fundador, y las posibilidades que le ofrece la tecnología digital. Apoyado en lo novedosa que resulta esa tecnología en nuestro medio (su mercado), creó en 1989 una empresa cuyo núcleo y fuente de ventajas competitivas lo constituiría su capacidad para digitalizar los trabajos de artes gráficas. Esto lo daba la posibilidad de manipular las fotografías e imágenes en el computador; pero para prestar sus servicios tenía que asesorar a su nuevo y principal cliente (la revista *Semana*), para que digitalizara su trabajo; también debían digitalizarse otras etapas de elaboración de la revista (todo el sistema de valor, en lenguaje de Porter), y por ellas las indujo en medio de severas resistencias al cambio, especialmente por parte del impresor, pues ello implicaba un proceso de "destrucción creativa". Pero lo logró y sobre la base de la incorporación pionera y la explotación creativa de los nuevos desarrollos alcanzados en esta tecnología en el mundo, adquirió un liderazgo que ha sostenido y que la permitido instalarse en otros países latinoamericanos (Perú, Panamá, México)²².

Sin embargo, esa visión empresarial que le otorga su capacidad para detectar las implicaciones del cambio técnico, se revela con nitidez en su temprana percepción de la futura integración de las actividades de preimpresión e impresión, originada en la digitalización de la producción gráfica; por ello se ha anticipado a realizar alianzas estratégicas, en condiciones favorables, con impresores estratégicos tanto en el mercado colombiano y los países en que ofrece sus servicios. Además hoy avanza en su objetivo de convertir su servidor de internet en vehículo para la constitución de redes empresariales "digitales" de esta industria en el país.

Otro ejemplo de la visión y el talante empresarial, ante la digitalización, lo constituye la creación de Cargraphics [según Dinero (2001)] por parte del grupo Carvajal y la realización de la alianza estratégica con IBM destinada a crear rotativas digitales pioneras en el mundo, para aprovechar las flexibilidad en cuanto a tiraje, especificidades, velocidad y posibilidades de cambiar rápidamente los contenidos del libro. Mientras muchas de las empresas colombianas están es-

perando haber "qué pasa" con esta tecnología, o a que se abaraten sus costos, esta empresa está generando un liderazgo, que sin duda, le reportará ventajas en el mercado.

Otro ejemplo de visión y explotación estratégica de la tecnología es la del empresario de Quebecor-Impreandes. Pero en este caso, el grueso de la maquinaria y equipo es viejo. En palabras de otro empresario entrevistado, este empresario "tiene produciendo un museo". Y con él, es el líder en el mercado. Esto se debe a que está posicionado en un nicho de mercado de tiraje medio, el de los libros en blanco y negro, en el cual está a salvo del desarrollo tecnológico, pues en éste lo importante es contar con un nivel aceptable calidad, al menor costo posible. Y este lo logra, no precisamente con bajos salarios, sino con incentivos provenientes de las condiciones laborales y salariales que elevan la productividad, y con un paquete de software desarrollado en la empresa, que le permite tener un eficaz control del proceso productivo.

Esta estrategia, deliberada, frente al trabajo, al mercado y la tecnología le ha otorgado un liderazgo indiscutible de costos en el mercado. Y un reconocimiento en el medio empresarial colombiano que se extiende a Quebecor, la cual a pesar de haber adquirido la mayor parte de la propiedad de la empresa, dejó al empresario al frente de la misma. Aun más, en el 2001, cambió su razón social por Quebecor-Bogotá, y nuestro empresario recibió el encargo de ponerse al frente de Quebecor-Argentina.

Hasta aquí, el artículo ha presentado los resultados del estudio exploratorio y de carácter cualitativo realizado en la industria gráfica; ha intentado identificar las principales tendencias que subyacen dentro de las transformaciones empresariales detectadas; y se ha detenido en la descripción del cambio técnico dado el papel fundamental que ha jugado en esas transformaciones. A partir de este momento, el texto se orienta a dilucidar las implicaciones y desafíos analíticos que surge de esa dinámica empresarial para quienes se aproximen a ella con el fin de interpretarla bien sea con fines académicos o de formulación de políticas.

4. Los retos analíticos que plantea la evolución empresarial de la industria gráfica

Diversos estudios han encontrado que en el campo de la gestión, la historia del desarrollo empresarial es el tópico que cuenta en Colombia con mayor volumen

²² Este caso es tratado con mayor detalle en el acápite 5.4 del estudio de Perdomo *et al.*, (2001).

de resultados de investigación publicados (Malaver *et al.*, 2000, Rodríguez *et al.*, 1992); sin embargo, cuando se indaga por la evolución empresarial de cualquier rama o actividad industrial, se encuentra que con excepción de la industria textil, son pocos los estudios publicados; y que los existentes efectúan abordajes desde los cuales sería difícil comprender transformaciones empresariales como las aquí descritas²³. Esto plantea interesantes retos académicos. Si bien el estudio que sirvió de base al presente texto tenía un carácter exploratorio, frente a la problemática empresarial, la dinámica y las tendencias empresariales encontradas sugieren que para su interpretación es necesaria una mayor apertura de los marcos analíticos utilizados; además, que el estudio de esas dinámicas y tendencias puede contribuir significativamente a identificar el papel que ha jugado y puede jugar el sector empresarial en el desarrollo del país. Por fortuna, casos como el que nos ocupa, ofrecen pistas acerca de la dirección en que podrían avanzar las indagaciones.

En esta dirección intentaremos esbozar tres retos o frentes de análisis requeridos para comprender la realidad empresarial que nos permitió vislumbrar la descripción efectuada de las trayectorias del grupo de empresas estudiadas inicialmente en el trabajo de Perdomo *et al.*, (2001). Estos están relacionados con la triada conformada por el cambio técnico, las trayectorias empresariales y la configuración de esta industria.

a. Los retos analíticos relacionados con la noción de empresario

El primer reto está relacionado con la noción del empresario más acorde con la dinámica empresarial de esta industria. La noción convencional, que predominó por mucho tiempo, y que está ligada a la figura del empresario fundador y forjador de su empresa, en no pocas ocasiones en medio de grandes gestas (Morales 1996), es útil pero insuficiente. Esto obedece a la notable heterogeneidad que caracteriza a la industria gráfica y que reclama mayor análisis²⁴. Por ello, aquí analizaremos los cambios empresariales desde la perspectiva tecnológica, en razón de la alta incidencia de la tecnología en las transformaciones de esta industria.

Independientemente de las oleadas de innovación siempre habrán emprendedores, es decir, personas orientadas a detectar y aprovechar oportunidades de mercado, creando para ello empresas que conlleven innovaciones (Josty, 1990). Pero es cada vez más cierto que, como lo muestra la industria gráfica, para detectar esas oportunidades se requiere de mayores conocimientos tecnológicos y del mercado. En este sentido Zetta es un caso paradigmático. Por ello tiene vigencia la noción schumpetereana del empresario entendido como la persona orientada a buscar combinaciones novedosas en los factores de producción para ofrecer nuevos bienes y servicios (Schumpeter, 1968), a través de procesos de “destrucción creadora” de nuevas condiciones en los mercados (Schumpeter, 1946), como fuente de mayores ganancias.

Pero en las actuales condiciones, debe rescatarse el planteamiento de Schumpeter (1968), acerca de que lo importante es quién ejerce la función empresarial, bien sea de manera individual o colectiva (como ocurrió con Cargraphics dentro de Carvajal). Sin embargo, se requiere ir más allá. El crecimiento y la consolidación de la empresa están supeditados al aprendizaje gerencial del empresario y a que ésta se convierta en una organización innovadora. Y esto reclama una gestión estratégica de la innovación (o lo que es casi su equivalente funcional en nuestro medio: la incorporación estratégica del cambio técnico). De hecho ya no es importante una innovación en particular sino las capacidades para innovar permanentemente, pues,

²⁴ Es probable entonces que diversas aproximaciones resulten útiles para caracterizar esas realidades empresariales. Por ejemplo, es probable que en una amplia gama de talleres cercanos a la definición de microempresa, estos se aproximen a la noción de negociantes que introdujo Carlos Dávila (1986), para caracterizar parte de la historia de los negocios en Colombia, aunque, la mayor parte de las empresas aquí estudiadas escape a esta noción. Desde una perspectiva weberiana, los trabajos de Weiss *et al.*, (1994) muestran que en la industria colombiana persisten rezagos de culturas y relaciones sociales empresariales de tipo tradicional que coexisten con las tecnocráticas y las participativas que luchan por instaurarse. En otro sentido, es probable que el modelo de Lewis y Churchill (1983) siga siendo útil para describir las etapas que puede transitar una empresa, y que el empresario se transforme ante la creciente complejidad organizacional que conlleva el crecimiento del negocio convirtiéndose en gerente, como lo encuentran Malaver y Serrano (1993) en empresas de las industrias de alimentos y plásticos en Bogotá. Es posible entonces que el desarrollo administrativo y gerencial venga después del éxito empresarial y que el emprendedor cumpla un papel tan destacado como el que hoy se le asigna en los cursos de espíritu emprendedor. Pero estos abordajes desbordan nuestros objetivos.

²³ Estas afirmaciones surgen de la revisión del inventario de las investigaciones publicadas entre 1965 y 1998 en el campo de la gestión en Colombia realizado por Malaver *et al.*, (2000); además se consultaron los trabajos de García (1990a y 1990 b) y el de Dulcey y Pérez (1992), que estudian esta industria en particular.

las capacidades tecnológicas y la gestión de la innovación hoy más que soportes funcionales de las estrategias y capacidades competitivas son la fuente de las mismas (Bueno y Morcillo, 1996).

b. Los retos analíticos relacionados con las transformaciones de las empresas

Para entender la evolución de la industria gráfica, el estudio del desarrollo de los grupos empresariales que la habitan plantea el segundo y más importante reto. Esto, tanto para las facetas que les son comunes como para aquellas que los diferencian. Ese estudio se podría abordar a partir de fenómenos que están ocurriendo en esta industria de manera simultánea. Por ejemplo, la clásica separación entre la propiedad y la gestión que para los Estados Unidos fue descrita magistralmente por Chandler (1994); o el ingreso de los hijos de los empresarios fundadores a las empresas y su efecto en las prácticas gerenciales en las empresas. De allí surge la necesidad de estudiar la relación existente entre estos relevos generacionales y la cultura de la cual son portadores, con los avances administrativos y las trayectorias empresariales. Sin embargo, la descripción efectuada nos revela que es tanto o más importante el análisis de la configuración de los grupos empresariales.

Se requieren marcos analíticos que permitan interpretar las distintas trayectorias y configuraciones encontradas en estos grupos. Estas van desde las descentralizadas, hasta las completamente centralizadas. Entre las primeras se destaca el grupo Carvajal, el cual a partir de sus diferentes unidades de negocios, creó en 1995 nueve empresas (a las cuales se adicionan las que después adquirió el grupo) que gozan de autonomía y “compiten con otras empresas para poder prestarle los servicios a las restantes empresas del grupo”²⁵ como un mecanismo para estimular la eficiencia y la calidad de sus servicios. Pero estos cambios se pueden leer desde otra perspectiva: la integración vertical del grupo, es decir, de la cadena productiva o, en un sentido más amplio, del sistema de valor²⁶ dentro del cual encajan las actividades de empresas situadas en los diferentes nodos de la cadena y que hacen desde el papel hasta la distribución de los libros en las cadenas. Además, el grupo se ha

diversificado horizontalmente y copa con empresas especializadas los diferentes productos de esta industria (Ver **tabla 3**). En el polo opuesto se encuentra OP Gráficas. En este, hay una alta integración y centralización. En el centro del espectro se encuentran grupos como el Tiempo, en el cual existe una estructura matricial, orientada a generar sinergias entre sus diferentes unidades de negocios.

Para explicar estas configuraciones, que enmarcan el desarrollo de las empresas más representativas de esta industria, se requiere de una mirada interdisciplinaria. Por ejemplo, para interpretar las configuraciones de los grupos y empresas son útiles los aportes analíticos de la teoría institucional, que a través de su enfoque de los costes de transacción estudia las formas y los límites organizacionales (Menard, 1993), esto es, las tendencias y niveles de integración y desintegración (subcontratación) vertical y horizontal de las grandes empresas y grupos económicos. Esto en la medida en que la empresa opta por comprar o producir internamente algunas partes o componentes de sus productos, según esta decisión le permita optimizar su sistema de valor.

Sin embargo, tal como lo plantean Langlois y Roberts (2000), los costes de transacción operan, básicamente, en el corto plazo. Esto se debe a que en el largo plazo, tanto por efectos de la difusión tecnológica como del cambio técnico, tienden a diluirse las ventajas provenientes de conocimientos y habilidades específicas, al ser aprendidas o copiadas por otras empresas. Así está ocurriendo con muchas actividades desarrolladas por las empresas de artes gráficas, que ante la emergencia de las tecnologías digitales desplazan habilidades y conocimientos especializados, por lo cual las impresoras pueden asumir dichas actividades. Esto, sin duda reducirá el número de empresas.

Por esa razón, en el largo plazo resultan fundamentales los recursos, conocimientos y habilidades requeridos para realizar las actividades que constituyen el *core* de la empresa y de su diferenciación competitiva, esto es, su núcleo idiosincrático –en términos de Langlois y Roberts (2000)–. Dado que allí se encuentran, seguramente, muchas de las claves para entender la permanencia y trayectorias empresariales, contar con referentes analíticos fuertes para efectuar esa mirada de largo plazo –histórica– es vital. Allí resulta de singular utilidad la perspectiva evolutiva, toda vez que ésta permite establecer cómo a partir de las experiencias particulares de cada empresa (o grupo) se acumulan conocimientos y capacidades espe-

²⁵ Según lo manifestó un empleado (entrevistado) de una editorial adquirida por el grupo en Bogotá.

²⁶ Una presentación amplia de este concepto puede consultarse en Porter (1999 a).

cíficas que son dinámicas, que son fuentes de sus ventajas competitivas, y que determinan a la vez su dinámica y trayectoria.

Adicionalmente, como se ha podido observar a lo largo del texto, el cambio técnico ha incidido e incidirá en las transformaciones y la configuración misma de esta industria. Esto le otorga un papel más importante aún, a una aproximación interdisciplinaria que permita efectuar una síntesis teórica que enriquezca la mirada histórica y sea capaz de dar cuenta de cambios empresariales como los aquí descritos. En sentido son especialmente sugestivos intentos como los efectuados por Langlois y Roberts (2000), quienes intentan articular la historia empresarial con una teoría evolutiva (de los recursos y las capacidades) que integra los costes de transacción, con el fin de interpretar la dinámica empresarial, bien sea de manera individual o como grupos de población (empresarial)²⁷. Por lo demás, sus análisis de la evolución de la industria automotriz avalan su propuesta.

c. Los retos analíticos relacionados con la configuración industrial

Un tercer desafío analítico consiste en insertar los análisis de evoluciones empresariales, en análisis y discusiones más amplias y que en el país tienen alta incidencia a nivel de la formulación de políticas públicas. Por ejemplo, la incidencia de configuraciones empresariales como la descrita en el "modelo" de desarrollo empresarial del país. Esto es de importancia estratégica al menos por dos razones: i) por su relación con una discusión según la cual, en el mundo —en desarrollo especialmente— pugnan por imponerse dos modelos de desarrollo industrial: uno centrado en grandes empresa organizadas en redes, a veces globales, y otro basado en clusters conformados por PYMES, (Hurtienne y Messner, 2000)²⁸; ii) porque el país ha realizado desde mediados de los 90 ingentes esfuerzos de política pública para incidir, a partir del estímulo de las cadenas productivas y los clusters, en el aumento de la competitividad, las exportaciones y

la internacionalización económica. Y el éxito de estas políticas está supeditado a que se capten dinámicas empresariales como las detectadas en la industria gráfica las cuales, por lo demás, se inscriben dentro de esas dos grandes tendencias.

Ahora bien, la primera tendencia estaría conformada por grandes empresas en red (Castells, 1997), que conformarían redes de empresas articuladas a un centro de coordinación; con ello aprovecharían las tecnologías de la información y las sinergias provenientes de la lógica de grupo para reducir los costes de transacción; gozarían de la flexibilidad de las empresas de tamaño pequeño y de los volúmenes de la gran empresa. Así podrían afrontar las fallas del mercado existentes en materias tales como el desarrollo tecnológico para lograr mayores niveles de eficiencia y competitividad.

Del otro lado estaría el modelo de desarrollo empresarial basado en clusters²⁹ conformados por redes horizontales de PYMES. Estas, mediante relaciones de competencia y cooperación, y guiadas por razones puramente económicas, aprovecharían las externalidades provenientes de las ventajas de la cercanía y de la especialización flexible —de las economías de aglomeración— para constituirse en núcleos empresariales exportadores. En el mismo sentido pero, apoyados además en razones socioculturales tales como los una comunidad de valores compartidos, en razones de solidaridad despertadas por la amistad y/o lazos familiares está planteado el modelo de los distritos industriales (Van Dijk y Rabellotti, 1997).

Una variante de esta dualidad sería el modelo de cluster basado en grandes empresas, en las cuales tendrían un amplio predominio grandes empresas, que operarían como nodos articuladores y en torno a las cuales operarían PYMES, que sostendrían con esas empresas nodo, relaciones de cooperación-subordinación. Pero en este caso, su desarrollo estaría supeditado al poder de jalonamiento de las grandes empresas.

Finalmente, se encontrarían, empresas que instaladas en nichos de mercado, operarían en un relativo aislamiento, pero por ello mismo, en condiciones en las cuales su futuro sería relativamente incierto en cuanto a su papel de empresas que darían forma a las

²⁷ Cabe advertir, síntesis y articulaciones teóricas como la aquí propuesta, en lugar de sustituir vendrían a enriquecer los marcos analíticos y aproximaciones existentes.

²⁸ Al respecto, Pérez (2001) sostiene que una de las principales oportunidades con que cuentan las empresas países latinoamericanas es articularse a redes internacionales de negocios configuradas alrededor de grandes empresas o a redes locales articuladas al comercio internacional.

²⁹ Entendidos, en principio, a la manera de Porter (1999 b), como núcleos de empresas e instituciones articuladas alrededor de una actividad principal y localizadas en un espacio geográfico delimitado.

Tabla 3 Principales actividades y productos de la industria de artes gráficas elaborados por los grupos y empresas estudiadas

Grupos y Empresa	ACTIVIDADES CADENA PRODUCTIVA				PRINCIPALES PRODUCTOS						
	Papel	Pre- Impresión	Impresión	Pos Impresión	Libros	Revistas	Publi-co merciales	Articulos Escolares Y oficina	Formas Continuas	Empaques	Direc- torios
Carvajal (1)	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
Op Gráficas		X	X	X		X	X				
Panamericana		X	X	X	X	X		X	X		
Semana		X				X					
CEET Tiempo (2)		X	X	X	X	X				X	
Santodomingo		X	X	X		X					
McGraw Hill (3)					X						
Quebecor Bogotá			X		X		X				
Temis			X	X	X		X				
Gráficas Sabana			X	X							
Unibiblos		X	X	X	X	X					
Visuales DAR		X	X	X	X						

Fuente: (Malaver 2001)

Notas: (1) Este grupo también actúa en el campo de las librerías y en tarjetas de seguridad, que no figuran dentro de la tabla 3

(2) Este grupo también actúa en tarjetas de seguridad

(3) Este grupo también se desenvuelve en el campo de las librerías, en el campo de las tarjetas de crédito, etc.

configuraciones empresariales que definirían los patrones de industrialización.

Pues bien, los hallazgos descritos en el estudio en cuestión (Perdomo *et al.*, 2001) y los desarrollos aquí efectuados sugieren que el modelo que se está configurando de manera más o menos nítida en la industria de artes gráficas, parece acercarse mucho al primer modelo y, de manera parcial, presenta algunos rasgos del tercero. De esta situación es bastante ilustrativa la Tabla 3, en la cual se muestra la gama de actividades de la cadena productiva (papel, preimpresión, impresión y posimpresión) y de productos que ofrecen los grupos detectados dentro de la muestra de empresas analizadas en dicho estudio³⁰. Pero el análisis de sus implicaciones para el desarrollo del sector y las políticas adelantadas de manera enjundiosa por los Ministerios de Comercio Exterior requieren de

mayor profundización. Para ello, como hemos intentado ilustrar aquí, se requieren aproximaciones interdisciplinarias, eclécticas, que superen las limitaciones de las aproximaciones y visiones unilaterales.

En todo caso, con independencia del “modelo” de desarrollo empresarial que predomine, la comprensión de la evolución de las empresas y empresarios de cualquier actividad industrial, ganaría mucho si su estudio abarcara la cadena o el cluster en que actúan. Si además, a partir de las configuraciones empresariales que predominen se interpreta tanto las trayectorias individuales como de la industria en cuestión. Sólo así podremos tener políticas (públicas o gremiales) relevantes.

d. Los retos relacionados con el papel del sector empresarial en el desarrollo del país

Un tópico de estudio tanto o más fascinante que los abordados atrás es el relacionado con el análisis del papel que cumplen empresarios de la industria gráfica en el desarrollo del país en un sentido amplio, esto es, desde el punto vista económico, político y social. En esta industria se encuentran casos que pueden aportar bastantes elementos analizar, por ejemplo, los vínculos que puedan existir entre el éxito empresarial y político.

³⁰ Debe llamarse la atención sin embargo, en que el acentuado proceso de diversificación de los grupos que se registró en los años 80 y especialmente en los años 90 parece comenzar a replantearse; por ejemplo en la CEET y, antes, en OP Gráficas. Esto parece concordar con una tendencia de los grupos a reenfocarse en el conjunto de la industria manufacturera colombiana ((Malaver 2002 a). Lo que no está claro es qué la estaría ocasionando: los efectos de la prolongada crisis que vive la industria, la presión de una mayor competencia, o qué otros factores.

Un primer caso lo ofrece el grupo empresarial que surgió alrededor del diario el Tiempo. Esto, porque es bien conocida su importante influencia en el ámbito político³¹, pero es menos conocido y estudiado su extraordinario crecimiento como un grupo económico que, de los medios evoluciona hacia la industria de artes gráficas y de nuevos medios; y menos conocida aún es la relación que existe entre ambas facetas de su accionar.

Un caso similar, pero como producto de una trayectoria inversa lo constituye el Grupo Santodomingo que viniendo de la actividad empresarial en general, ha incursionado en los medios de comunicación y en las artes gráficas. Y aunque no revele una relación tan clara entre el poder los medios y el poder político, como es el caso de Berlusconi en Italia, o el más reciente caso presentado en Venezuela, si ha jugado un importante rol en recientes acontecimientos políticos nacionales. Baste mencionar lo decisivo que fue su apoyo al Gobierno Samper para que se evidenciara su poder (y en general, el de los grandes grupos o caicos), frente a la debilidad de los gremios económicos, que desnudaron su poca capacidad para ejercer un protagonismo tan eficaz como el que pretendieron tener.

Un tanto diferente es el caso Carvajal, el grupo más importante en esta industria en América Latina; el único que tiene una total integración vertical a lo largo de toda la cadena y que ofrece casi toda la gama de productos de esta actividad país; el que tiene el mayor volumen de exportaciones, y el de más acentuado liderazgo tecnológico. Aunque este grupo no muestre una decidida intervención directa en política, sino más bien hacia actividades con repercusiones sociales (a través de la Fundación Carvajal), al igual que los dos anteriores ha jugado un importante papel en el país.

Las actividades de estos grupos, relacionados con la industria gráfica y de la comunicación sugieren, entonces, que además de la necesidad de afrontar los retos analíticos e interpretativos que plantean las transformaciones empresariales, resultan tanto o más necesarios estudios sobre el papel de los empresarios en la historia del país.

31. Al respecto debe recordarse que actualmente un miembro de esta familia es Ministro de Hacienda y otro candidato a la vicepresidencia de la República.

5. Una anotación final

En las líneas anteriores se ha intentado mostrar la experiencia reciente de la industria gráfica. En ella se destacan fenómenos que señalan que esa evolución demanda nuevas formas de aproximación al estudio del desarrollo empresarial en el país. Por fortuna recientes desarrollos teóricos, provenientes de diferentes disciplinas, parecen brindar la posibilidad de abordar esas dinámicas y transformaciones empresariales desde nuevas y sugerentes perspectivas interdisciplinarias. Estas podrían ayudarnos a comprender mejor la forma como empresas y empresarios se están transformando, y cómo inciden estos cambios en el desarrollo del país. Pero el contenido aquí expuesto contiene apenas atisbos en torno a una de las muchas historias por contar y a la posibilidad de explorar nuevas formas de contarlas; contiene atisbos de dinámicas y transformaciones en curso que parecen constituir retos ineludibles para los expertos en el análisis del desarrollo empresarial.

Ese desafío proviene de la relevancia de dichos análisis, esto es, de la importancia estratégica de la comprensión de estos fenómenos para la formulación de políticas empresariales públicas y privadas; también, de los espacios que abren para el diálogo académico, por ejemplo, entre los economistas que estudian las transformaciones empresariales desde la perspectiva institucional de los costos de transacción y los economistas que analizan el cambio técnico desde una perspectiva evolutiva; entre estos y quienes estudian la dinámica de las capacidades empresariales para competir desde una perspectiva estratégica; finalmente, entre todos los anteriores y los estudiosos del desarrollo empresarial.

Referencias Bibliográficas

- Bueno Eduardo y Morcillo Patricio (1996), *Fundamentos de economía y organización industrial*, Madrid, MacGraw Hill.
- Castells Manuel (1997), "la empresa red: Cultura, instituciones y organizaciones de la economía informacional", en *La Era de la Información*, Madrid, Editorial Alianza.
- Chandler Alfred (1994), "La mano visible", en *La Naturaleza Económica de la Empresa*, en Putettermann Luis (ed), Barcelona, Alianza Editorial, pp.119-131.
- Chiappe María y Sánchez Fabio (1999), *Análisis de la economía de Bogotá. Nichos productivos y crecimiento económico*, Bogotá, Cámara de Comercio, mimeo.

- Dávila Carlos (1986), *El empresariado colombiano. Una perspectiva histórica*, Bogotá, Universidad Javeriana.
- Dinero (2001), "Qué buena impresión", Bogotá, *Revista Dinero* N° 137, julio, pp. 52-55.
- Dulcey Carlos y Pérez (1992), *Papel S.A.: Una lección de gestión gerencial*, Universidad del Valle, Cali.
- Durán Xavier, Ibáñez Rodrigo, Salazar Mónica y Vargas Marisela (2000), *La innovación tecnológica en Colombia. Característica por sector industrial y región geográfica*, Bogotá, OCyT, Colciencias, DNP.
- García Elvira (1990 a), "El sector editorial en Bogotá: de la conformación oligopólica a la competencia. De la definición de estructuras a la gestión empresarial", en *Cuadernos de Administración* N° 13, Bogotá, Universidad Javeriana.
- García Elvira (1990 b), "Papelcol: un ejemplo de cómo no hacer historia empresarial", *Cuadernos de Administración* N° 14, Bogotá, Universidad Javeriana.
- Hurtienne y Messner (2000) "Nuevos conceptos de competitividad internacional en países industrializados en países en desarrollo", en Esser (Editor), *Competencia global y libertad de acción nacional*, Nueva Sociedad - IAD, Caracas.
- Jarillo José (1987), "Ventaja competitiva y ventaja cooperativa", en *Economía Industrial* N° 266, Madrid, Marzo - abril.
- Josty Peter (1990), A tentative model of innovation, en *R&D Management*, Vol. 20. N°1. pp. 35 - 45.
- Langlois Richard y Robertson Paul (2000), *Empresas, economía y cambio económico*, Barcelona, Antrophos, Biblioteca Episteme.
- Lewis y Churchill (1983), "las Cinco etapas del crecimiento de las empresas", *Harvard Business Review*, Mayo -Junio. Traducido por Luis Ernesto Romero, programa EXEDU, Facultad de Administración, Universidad de los Andes.
- Malaver Florentino. "Dinámica y transformaciones de la industria colombiana". *Revista Cuadernos de Economía* No. 36. Bogotá UN. 2002a.
- *Las capacidades tecnológicas en el cluster de la industria gráfica*. En evaluación en *Cuadernos de Administración*. No. 24. Pontificia Universidad Javeriana, 2002b.
- Malaver Florentino y Serrano Jorge (1993), "El Crecimiento en la pequeña y mediana industria en Bogotá y el espíritu empresarial", mimeo.
- Malaver Florentino, Romero Luis, Cortés Martha, Ruiz Jaime, Perdomo Jesús y Peralta Gustavo (2000), *Investigación en gestión empresarial: Proceso Naciente? Colombia, 1965 - 1998*, Bogotá, Corporación Calidad, Colciencias.
- Ménard Claude (1997), *Economía de las Organizaciones*, Bogotá, Editorial Universidad Nacional - Editorial Norma.
- Milgrow Paul y Roberts John (1993), *Economía, organización y gestión de la empresa*, Barcelona, Ariel Economía.
- Morales Hollman (1996), *A puro pulso*, Bogotá, Círculo de lectores.
- Mullin James (2000), "Innovación, gestión tecnológica y desarrollo regional. Perspectivas para América Latina, en *Ciencia, Innovación y Desarrollo Regional, Memorias*, Bogotá, Colciencias, Comisiones Regionales de Ciencia y Tecnología, Sistema Nacional de Ciencia y Tecnología.
- Muñoz Martha (2001), *Competitividad, Innovación y Beneficios Económicos a Través de las Relaciones Interempresariales de Una Empresa de Impresión del Sector de Imprentas, Editoriales y Conexas. (Análisis basado en la Formación de Cluster)*, Tesis de Pregrado en Administración, Bogotá, Pontificia Universidad Javeriana, Carrera de Administración de Empresas.
- Parrado Luz Stella (1993), *La competitividad en la industria de artes gráficas*, Bogotá, Colciencias.
- Perdomo Jesús, Malaver Florentino, Valero Edgar y Valencia Carlos (2001), *Procesos de innovación y prácticas organizacionales. Estudio de caso en el cluster de artes gráficas de Bogotá*, Bogotá, Corporación Calidad, mimeo.
- Pérez Carlota (2001), "Cambio tecnológico y oportunidades de desarrollo como blanco móvil", en *Revista de la CEPAL* N° 75, Santiago de Chile, Diciembre.
- Porter Michel (1999 a), *La ventaja competitiva. Creación y sostenimiento de un desempeño superior*, México, Ed. Continental, 18ª reimpresión.
- Porter Michel (1999 b), "Estrategia: los Clusters y la Competencia", *Revista Gestión*, Vol 2, No.1, Enero-Febrero.
- Ramírez Juan Mauricio (1998), *Demanda de recursos humanos en sectores productivos estratégicos*, Informe de Investigación, Bogotá, Fedesarrollo, mimeo.
- Robles Fernando (2000), "El Grupo Editorial Norma: forjando una visión para el próximo siglo". Caso para uso académico, Universidad George Washington, Mimeo.
- Rodríguez John (2000), La industria gráfica, en *Programa de estudio de la industria de América Latina ante la globalización económica, tercera fase*, Bogotá, DNP - UDE.
- Rodríguez Manuel, Dávila Carlos y Romero Luis Ernesto (1992), *Gerencia privada, gerencia pública. Educación en Crisis*, Bogotá, Universidad de los Andes, Facultad de Administración.
- Saenz Eduardo (1992), *La ofensiva empresarial: industriales, políticos y violencia en los años 40 en Colombia*, Bogotá, Ediciones Uniandes - Tercer Mundo.
- Schumpeter Joseph (1946), *Capitalismo, socialismo y democracia*, Buenos Aires, Ed. Claridad.
- Schumpeter Joseph (1968), *Ensayos*, Barcelona, Oikos.
- SENA (2000), *Tendencias Tecnológicas*, Centro Nacional de la Industria Gráfica y Afines, julio, mimeo.
- Van Dijk Meine y Rabellotti Roberta (1997), *Enterprise Clusters and Networks in Developin Countries*, London, Frank Cass - EADI, EADI Book Series 20.
- Weiss anita (1994), *La empresa colombiana: entre la tecnocracia y la participación. El taylorismo a la calidad total*, Bogotá, Universidad Nacional, Departamento de Sociología.